

中華民國 推銷與行銷顧問寶典

SALES & MARKETING
CONSULTANT BIBLE

(中冊)



成功機構

成功出版社 Successful Publication Corp.

中華民國 推銷與行銷顧問寶典

SALES & MARKETING
CONSULTANT BIBLE

(中冊)

 成功機構

成功出版社 Successful Publication Corp.

中華民國

推銷與行銷顧問寶典 (中冊)

總審閱・陳定國

編輯・成功機構編輯委員會

出版者・成功機構成功出版社

發行人・廖木火

發行者・成功機構成功出版社

地址・台北市八德路二段437巷6弄1號二樓

電話・7111862(總機)・7511778(專線)

郵撥・520366

承印・玉樹彩色印刷有限公司

製版・祥進照相製版有限公司

全國統一特不二價・新台幣3910元(上、中、下三巨冊)

單獨訂購・上冊——新台幣1630元

中冊——新台幣1630元

下冊——新台幣1630元

新聞局登記證版台業字第2458號
版權所有，翻印必究
中華民國71年9月初版

出版序(中冊)

成功出版社自開創以來，一直想為國內工商企業界出版一套完整的推銷與行銷套書；貢獻一點力量，在三年前策畫至今，千呼萬喚始出來。

三年來，動員了國內外許多專家學者，貢獻他們的智慧與心力。凡參加工作人員，從邀稿、定稿、美工、插圖校對、審閱……等，無不辛勤耕耘，才把這兩百萬字的知識大工程完成。

雖然我們知道這三巨冊的寶典是不可能盡善盡美的，三年多來所有策畫及工作人員、編輯委員辛苦努力的結晶我相信它對社會及企業界一定有所貢獻，我代表公司致最大的謝意和敬意。

最後特別感謝台大商學系主任及研究所長陳定國博士百忙中抽空總審閱，除了上册全體員工外，在中、下冊又有新的人員加入：林盛杰、郭秋濤、潘水芳、邱寶貞、高金門、楊明志、林育朱、王燦芬等，使得中下冊能順利推出尤為衷心銘感，期能對讀者有所助益。

廖木火

序於成功出版社
民國七十一年七月

陸・有效銷售管理實務篇

第一部分

如何做一個成功的銷售經理

第1章 行銷管理與銷售管理的關係 701

一、行銷管理的範疇 702

- (一)銷售管理在我們經濟社會的角色
- (二)行銷的社會範疇
- (三)行銷的商業範疇

二、當前行銷的重要性 703

三、行銷業務管理及其變革 705

- (一)行銷管理的四大進化階段
 - 1. 生產掛帥——願者上鈎
 - 2. 買賣至上——苦苦推銷
 - 3. 顧客至上——生意興隆
 - 4. 社會義務兼以人文提昇的經營

四、推銷管理與總體行銷計畫 707

- (一)外在環境條件
- (二)經營體制下的內在變數

五、推銷管理的本質與重要性 708

- (一)推銷管理和銷售的新領域
- (二)推銷工作別於其他工作——業務工作難能可貴
- (三)推銷管理有別於其他人事管理的工作
- (四)推銷管理的重要性

第2章 銷售經理的事業歷程 713

一、叱咤挑戰，豪氣不減 714

二、各掌其權，各司其職 715

- (一)幾種主要銷售主管
 - 1. 最高業務銷售主管
 - 2. 業務行政管理
 - 3. 產銷經理
 - 4. 分區業務經理

(二)旅遊歸鄉、全看自己，失之毫釐、難以自拔

(三)擇鄉而居、市井發跡

(四)男怕選錯行，賠了夫人又折兵

三、業務經理的工作生涯 716

1. 遨遊四方·業務考察

2. 批閱公文·迅速確實

3. 公務會議·調度有方

4. 善與人交·外圓內方

5. 磋商業務·束裝就道

6. 精選部屬·伯樂識馬

7. 做好經理·寸步難移

8. 業務挑戰·坐言起行

四、銷售經理的工作回報 718

(一)有形的經濟酬勞——有錢好辦事

(二)無形的勞工福利制度

五、成功銷售經理的關鍵條件 719

(一)教育文憑——學以致用

(二)相關經歷——多經一事、多長一智

(三)行政技巧的發揮——處心積慮、伺機發揮

(四)才高志大、大展鴻圖

六、銷售行業的女中豪傑 721

七、結語 721

個案：IBM或全錄 723

第二部分 怎樣做好銷售管理

第3章 尺有所短，寸有所長

——銷售策略的決定 727

一、競爭環境四類型 728

(一)所向無敵的競爭局面(即獨占性市場)

(二)海市蜃樓的競爭局面(完全競爭市場)

(三)獨樹一幟的競爭局面(獨占性競爭市場)

(四)群雄割據的競爭局面(寡占市場)

二、個人銷售的目標與策略 730

(一)銷售政策和個人銷售策略

1. 決定業務員的角色

2. 產品市場分析

3. 業務員接獲訂單難易的分析

4. 業務員四種基本工作角色

(二)決定行銷力的發揮

1. 目標一致 手段不同
2. 撥雲見日 水到渠成
3. 小錢不去 大錢不來

(三) 針對個別類型的客戶進行獨特方式的銷售策略

三、結語 737

附錄：遍撒重兵賣豐田 739

- 一、推銷兵員眾多思想行動積極 740
- 二、豐田最大對手就是豐田自己 740
- 三、特定推銷管理以求栽培利益 741
- 四、情報來源有七決定工作成敗 742
- 五、詢訪要領八條貴能靈活運用 742

第4章 寧可不識字，那可不認人 ——推銷員的甄選 745

一、如何決定需要那種人 746

(一) 甄選計畫的重要性

1. 千里馬難尋
2. 相輔相成 相得益彰
3. 善後不如好始
4. 精打細算——還是有甄選計畫好

(二) 責任誰屬

(三) 甄選計畫的內容

1. 決定需要何種人及需要多少人
2. 實際招募行動
3. 制定遴選過程

二、決定需要那種人，來當推銷員

——選用人才的第一步 748

(一) 進行工作分析與建立工作說明書 ——決定需要那種人的初步工作

(二) 工作說明書我使用

(三) 工作說明書的內容

1. 工作的抬頭、名稱
2. 在組織中的關係
3. 與工作有關的職責
4. 雇用的標準

三、爲了負擔工作應具備的資格

——選用人才的第二步 753

(一) 甄選過程中最難的一部分

(二) 因不同職位而設定標準

(三)對於推銷員這個工作，是否有“放諸四海皆準”的甄選標準？

(四)設定擔任某項職位應有條件的方法

1. 研究工作說明書
2. 分析員工過去表現
3. 失敗分析——淘汰因素的決定
4. 離職面談分析
5. 其他的來源資料

個案：成功農產品公司

——人員甄選政策的變動 761

第5章 龍門虎口，調兵遣將

——如何招募推銷員 763

一、人無遠慮必有近憂

——招募計畫的必要性 764

- (一)天羅地網無所不括——各式各樣的招募方式
- (二)驚鴻一瞥盡收眼簾——招募乃是初篩的方法
- (三)筋骨舒展血脈暢通——影響招募的因素

二、臥虎藏龍高深莫測

——推銷員的幾個來源 765

- (一)少林武當高手雲集——找尋來源並與人維持關係
- (二)內舉不避親——公司內部找人才
 1. 武林世家不乏人才——當前所有的銷售人員
 2. 學無先後達者為師——工廠或辦事處的雇員
- (三)塞外高手並非好惹——從其他公司挖角
- (四)名門正府功力深厚——從學校找人
- (五)廣貼告示匯集英才——廣告應用
- (六)一夫當關萬夫莫敵——自動找上門的人
- (七)鏢局雖小鏢師不賴——職業介紹所
- (八)不鳴則已一鳴驚人——婦女及其他來源
- (九)巾幗英雄實非等閒——女性推銷員

三、瞻前顧後步步為營

——選擇招募來源時應注意事項 770

1. 產品性質
2. 市場情況
3. 公司的昇遷制度
4. 業務訓練
5. 需要雇用永久性的推銷員嗎？
6. 參照過去招募計畫範例
7. 招募活動花費

個案：卡門公司——招募挨家挨戶推銷員 771

第6章 大江南北，廣招英才

——最後決選推銷員 773

一、綱舉目張一目瞭然——申請表格 775

(一)一張在手後用無窮——使用申請表格的原因

(二)門系派別從實招來

——申請表格可以給您什麼資料

1. 背景專長虛假不得——祇要相關資料

2. 去蕪存菁雜者不需——通常要有的資料

(三)真假歪正難逃天眼——利用申請表格評分

二、第三類接觸——面試 777

(一)藥材針砭生命攸關——本質與目的

1. 高人低手一試即曉——面試的原因

2. 四大金鋼巧逢敵手

——需要知道的情報與問的問題

3. 四大天王把關鎖守——面談分類的基礎

(二)小龍出手成龍搖首——計畫式面談及隨機式面談

1. 猛龍過江過關斬將——計畫式面談

2. 醉拳出手妖魔怯首——隨機式面談

(三)臨門一脚應聲入網——面談的時機

1. 陣勢擺開互探虛實——初步淘汰時使用

2. 戰況膠著難分難解——複試時使用

(四)旁敲側擊迂迴攻入——拜訪配偶與家人

(五)身置重地不知不覺——應徵者對面談的了解

三、高人之徒未必高手

——介紹人與其他情報來源 781

四、五福臨門皆大歡喜——心理測驗 783

(一)心理健全戰無不克——使用心理測驗的原因

(二)阿里出手難免失手——測驗的危機

(三)是是非非一針無效——關於測驗的一些結論

五、路途遙遠才知馬力——健康檢查 785

六、套招精巧全無破綻——評量表 785

七、結論 785

個案：成功空調公司 787

第7章 推銷訓練計畫的發展與管理(I) 789

一、訓練的目標 791

(一)降低人事變動率

(二)提高士氣

(三)有效管理推銷員

(四)改善與顧客的關係

- (五)降低銷售成本
- (六)訂定明確的目標

二、訓練的需要 792

- (一)釐定訓練量
- (二)分析銷售困難

三、應由誰來執行訓練？ 793

- (一)專業行政人員
- (二)參謀人員
- (三)外邊請來的訓練專家

四、何時進行訓練？ 795

五、在何地施行訓練？ 797

- (一)分散訓練
- (二)集中訓練

六、教育學說 799

- (一)學習過程
 1. 試誤說 (Trial and Error)
 2. 制約反應說 (Conditioned Response)
 3. 認知說 (Insight)
- (二)記憶與學習的原則概要

七、教學原則 801

- (一)大量參與的原則
- (二)老師的態度
- (三)熱誠
- (四)對老師的信心

八、教學技巧 802

- (一)演說
- (二)討論
 1. 個案研究
 2. 圓桌型討論會
 3. 小組討論會
- (三)示範表演
- (四)角色扮演
- (五)電視錄影帶的使用
- (六)工作訓練

九、訓練計畫常見的殺手 807

第8章 推銷訓練計畫的內容(Ⅱ) 809

一、建立工作態度和哲學基礎 810

- (一)推銷員不是天生的——他們是被訓練出來的
- (二)推銷員的職責

1. 向市場推出新產品
2. 傳播產品知識
3. 促進消費
4. 做顧客和公司間的橋樑
5. 幫助顧客解決問題

(一) 教授商品知識的方法

(二) 產品知識的應用

(三) 了解競爭者的產品

(四) 持續進行有關商品的訓練

三、認識自己的公司 813

四、推銷技巧——銷售程序 814

(一) 找尋潛在顧客

(二) 事前準備工作

(三) 接近——第一次拜訪

(四) 商品展示

(五) 試行締結

(六) 應付顧客怨言

(七) 締結

(八) 售後服務

五、企業界的實例 817

- 機器公司 •
- 醫藥公司 •
- 建築公司 •
- 石油公司 •
- 化學藥品公司 •
- 金屬加工機械廠

六、問題與討論 819

個案：麥迪生印刷公司的持續訓練 820

附錄：遠來和尚唸好經

——如何借重外來專家 以從事「企業內訓練」 821

鑑定有無借重之必要

遴選外界之專家

為外界專家做簡報

協調技術性問題

訓練績效之評估

第9章 薪金支給制度(I) 825

一、薪金支給的重要性 826

1. 就銷售力來說
2. 就公司方面來說
3. 就顧客關係及信譽而言

二、如何決定改訂現行計畫的需要 827

三、真正設計薪金支給計畫之前的考慮因素 827

(一)薪金支給計畫中的主要目標

1. 使努力、成果和報酬相關且彼此連繫
2. 控制與導引銷售活動
3. 確立對待顧客的恰當方法
4. 吸引、保留並擴充能幹的業務人員

(二)健全薪金支給計畫的基本要求

1. 提供兩類型的收入
2. 適應性
3. 簡單易懂
4. 經濟與競爭性
5. 公平

四、設計——薪金支給計畫的步驟 831

(一)重新探討工作分析與工作說明書

(二)決定計畫的特定目標

1. 增加淨銷售額
2. 增加某種產品的銷售量或增加對某類顧客的銷售量
3. 獲得新客戶
4. 刺激推銷工作
5. 使消費達最低限量
6. 開發新區域

(三)決定可為銷售力控制且能客觀衡量的工作因素

(四)建立薪金支給的水平

1. 水平的重要性
2. 影響收入水平的因素
3. 對收入加以限制

第10章 薪金支給制度(Ⅱ) 839

一、薪金制度的基本組成 840

(一)由重視推銷量變成重利潤

二、純粹薪水制 841

(一)純粹薪水制之優點

(二)純粹薪水制的缺點(包括實施的問題)

(三)何時採用薪水制效果最佳

三、純粹佣金制 843

(一)純粹佣金制的好處

(二)純粹佣金制的缺失

(三)何時用佣金制度效果最佳

(四)採用佣金制度常發生的行政上之困擾

1. 佣金基礎
2. 佣金比率

3. 預支帳戶
4. 佣金的分享
5. 團體佣金制
6. 郵購或電話訂購
7. 以舊換新的銷售
8. 分期付款銷售
9. 壞帳
10. 銷售退回

四、混合制 849

(一)紅利、費用與獎金

1. 獎金
2. 紅利
3. 費用

(二)薪水加佣金、薪水加獎金、薪水加佣金加獎金

1. 薪水加佣金
2. 薪水加獎金
3. 薪水加佣金加獎金

(三)佣金加保證預支帳戶、佣金加獎金

1. 佣金加保證預支帳戶
2. 佣金加獎金

(四)薪金制中的計點系統

五、怎樣用特別的刺激品去激勵你的推銷員 854

(一)特別刺激品的種類

1. 特別刺激品的優點

(二)以商品作為刺激品

1. 商品的直接益處

(三)以商品作刺激品的長期益處

- (1)新顧客
- (2)新技巧
- (3)新習慣
- (4)新態度

(四)如何進行一個刺激品計畫

六、影響計畫選擇的因素 859

七、設計薪金制度的最後一步 859

(一)制度的初試

(二)向員工介紹新計畫

(三)實行整個計畫並加以考核

個案：口福肉製品公司

——推銷員薪金制度的修改 862

第11章 重鎮布線、鞏固江山

——銷售區域與路線 865

一、少林高僧通天下地

建立銷售區域的原因 866

- (一)千錘百鍊木人巷 穩定有潛力的市場
- (二)龍形虎爪力千鈞 增進推銷員的工作興趣及工作效率
- (三)金身鐵骨銅人陣 管理與衡量業務活動
- (四)蛇鶴八步妙用多 輔助其他業務及行銷管理工作
- (五)高手過招不必多 減少推銷花費
- (六)南拳北腿兩相宜 改進推銷員與顧客的關係

二、武當高手各有一手

不建立銷售區域的理由 867

三、靈藥一帖百病俱除

建立銷售區域的程序 867

- (一)各方重鎮各有一高 決定區域的基本單位
 - 1 以省(州)為單位
 - 2 縣、鄉、鎮
 - 3 都市區
 - 4 商業區
- (二)體恤民心提高士氣 分析推銷員的工作負擔
 - 1 派別分質互不糾纏 工作的本質
 - 2 南門北派各有玄機 產品特色
 - 3 天羅地網以應制度 所應用的配銷通路
 - 4 初生之犢不畏猛虎 發展市場的各階段
 - 5 施展絕招一擊斃命 市場涵蓋密度
 - 6 功力多少一試便知 競爭
 - 7 派別雖同拳路有異 推銷員的能力
 - 8 水土不服另請高人 道德因素
- (三)單挑群鬪未曾失手 決定基礎區域
 - 1 綜合法
 - 2 分析法

四、各路高手各有來頭

決定推銷路線 876

- (一)蘭紫孫蕙香滿天下 為何要排路線
- (二)逐臭之夫異不為過 反對預先安排路線意見
- (三)探明來路免吃暗虧 設計路線的主要因素
- (四)按步就班不疾不徐 建立設計路線的計畫

五、見風轉舵扭轉乾坤

修正銷售區域 877

- (一)明暗分明免收惡果 目前的區域設計有問題嗎？
- (二)明變週慮出奇制勝 決定需要調整與否的信號
- (三)名藥滙集百病皆治 修正的效果

個案：皇冠玻璃公司 880

個案：葛氏珠寶公司 881

第12章 立竿見影，知所努力 ——決定銷售配額 885

一、銷售配額的重要性 886

- (一)明鏡高懸、優劣立現——指出銷售制度的優劣點
- (二)人生燈塔、指我迷津
替推銷員提供行為的目標與誘因
- (三)危險區域、請勿越界——控制推銷員的行為
- (四)規矩方圓、有所依據——評估推銷員的生產力
- (五)衆星拱月、益見光輝——增加薪酬制度的功能
- (六)錙銖必較、不容浪費——控制與減少推銷費用
- (七)勝者爲王、敗者爲寇——評估銷售競賽的成果
- (八)您吹我蓋、共負責任——分派廣告費用的依據

二、配額的類型 888

- (一)您責我核——銷量配額
- (二)您賺我算——利潤配額
- (三)您花我付——費用配額
- (四)您動我查——活動配額
- (五)截長補短——合併配額

三、設定銷售配額的步驟 891

- (一)與地區潛力一起計算
 - 1 直接與潛力一起計算
 - 2 調整“以潛力爲依據”的配額之理由
 - 3 不與潛力直接計算

四、銷售配額之管理 894

- (一)一個好的配額計算應有之屬性
- (二)常見的管理缺失
- (三)爭取推銷員的合作

個案：成功門簾公司 決定銷售配額 897

第13章 推銷員的督導 899

一、何以要有督導 900

二、忽視督導的原因——冰凍三尺非一日之寒 900

三、督導的程度 901

- (一)愛之適足以害之——過分督導的危機
- (二)督導不足的危機
- (三)決定督導所需程度之因素

四、督導的人事安排 903

- (一)總部辦公室的督導
- (二)分部經理

(三)現場督導員

五、督導的工具與技巧 905

(一)親自接洽

(二)電話聯絡和通訊

(三)面談和會議

(四)印刷輔助品

(五)自然的督導協助

六、推銷人員的報告 907

(一)報告的項目

(二)報告的用途

七、控制幅度 908

(一)與推銷員共事

(二)評估每個推銷員的能力

(三)改善各推銷員的能力

(四)常碰到的困難

1 懶惰

2 費用的冒濫

3 私人困擾

個案：保羅、卡波特——一個沮喪的推銷員 915

第14章 察察爲明，殷殷爲鑑，分明神鬼

——推銷員績效的考核 919

一、績效考核的本質和重要性 920

二、考核的概念及其發展 920

三、績效考核的要義 920

四、考核工作所遭遇的重重困難 921

清晰的工作說明書

五、考核工作的計畫 922

(一)樹立幾個基本政策

(二)定量基礎

(三)定質基礎

(四)訊息來源

(五)制定績效標準

(六)絕對標準

(七)比較業績與標準

1 比較的困難

2 解析定質的既知事實

3 評估定質因素

4 與業務員同商評量

六、廣用考核資料的例證 930

- 七、業務經理的決議 932
個案：藍天公司 - 考核代理商開發的結果 933

第三部分 其他銷售管理的藝術 與技巧 935

第15章 時間管理的重要與 按照理想善用時間 937

一、時間管理的重要性 938

(一)處理時間的各種態度

- 1 時間如主人
- 2 時間如敵人
- 3 時間如神祕的力量
- 4 時間如奴隸

(三)你如何使用時間

- 1 生活中的幾種基本活動
- 2 一週的工作內容

(三)如何按照你的希望使用時間

二、如何按照理想善用時間 948

(一)讓時間和你決定承擔責任

(二)清楚安排優先順序

(三)有效的計畫

(四)信任別人

(五)學會說“不”

(六)爲自己製造獨處的時間

(七)把握現在

第16章 如何主持推銷會議 953

一、成功會議的七大要素 954

二、一般會議類型 954

三、會議主持人的主要任務 955

四、召開推銷會議的目的 956

- 1 有關目標、方針戰略事項
- 2 有關產品計畫事項
- 3 關於銷售促進事項
- 4 業績的檢討與改進
- 5 推銷員的活動方法
- 6 推銷員之洽談技巧
- 7 關於營業業務的改進事項

五、會議的計畫與準備 957